

Les gouvernances collectives dans les associations

L'équipe rédactionnelle de La Navette



Les gouvernances collectives dans les associations

De plus en plus d'associations adoptent des gouvernances horizontales, collégiales ou collectives. Elles sont souvent confrontées à des idées reçues que ce guide s'applique à corriger en présentant la grande variété possible de ce type de gouvernance (association sans président, avec une instance collégiale, etc.) et en rappelant qu'une très grande liberté est laissée aux associations pour définir leur mode d'organisation. Non, le fonctionnement classique AG-CA-Bureau-Président n'est pas la seule solution possible !

Premier guide entièrement consacré à ce sujet, cet ouvrage s'appuie sur le témoignage d'associations qui fonctionnent de manière participative, non seulement avec leurs membres, mais aussi avec leurs salariés ou leurs bénéficiaires. Il apporte des réponses claires, pratiques et concrètes aux associations qui veulent vivre une autre forme de démocratie.

Les auteurs

La Scop La Navette est une coopérative de rédaction spécialisée dans l'économie sociale et solidaire, en contact avec un réseau étendu de spécialistes. Elle assure notamment l'animation du comité de rédaction de la revue *Associations mode d'emploi*, la rédaction de contenus Internet et de différentes éditions professionnelles ou grand public. Elle fonctionne elle-même de manière collective et ses membres ont participé à différentes entreprises ou associations ayant des gouvernances collégiales ou autogérées.

boutique.territorial.fr

ISSN : 1631-3283 / ISBN : 978-2-8186-1972-8

© bestpixels/adobeStock.com

Les gouvernances collectives dans les associations

L'équipe rédactionnelle de La Navette



**Vous souhaitez être informé
de la prochaine actualisation
de cet ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail**
nous le demandant à :

jessica.ott@territorial.fr

Au moment de la sortie de la nouvelle édition de l'ouvrage,
nous vous ferons une **offre commerciale préférentielle**.

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.



Il est interdit de reproduire
intégralement ou partiellement
la présente publication sans
autorisation du Centre Français
d'exploitation du droit de Copie.
CFC
20, rue des Grands-Augustins
75006 Paris.
Tél. : 01 44 07 47 70



Retrouvez tous nos ouvrages sur
boutique.territorial.fr

Mode d'emploi	5
Introduction	7
Chapitre I	
Gouvernances collectives : de quoi parle-t-on ?	13
A - Quatre types de gouvernance	14
1. Gouvernance externalisée (14 % des répondants)	14
2. Gouvernance resserrée (25 % des répondants)	14
3. Gouvernance professionnalisée (35 % des répondants)	15
4. Gouvernance militante (28 % des répondants)	15
B - Au-delà des mots, des pratiques	16
Chapitre II	
Gouvernance collective : la balle est dans vos statuts !	19
Chapitre III	
Diversité des formes de gouvernance collective	29
A - L'association où tout le pouvoir est entre les mains de l'assemblée générale	29
B - L'association avec une instance collégiale	31
1. Répartition des tâches	31
2. Statuts et règlement intérieur	32
3. Et si l'association a des salariés ?	33
C - L'association sans président	35
1. Bien définir les rôles : qui fait quoi dans l'association ?	36
2. L'étendue des mandats	37

3. La délégation de pouvoirs	37
4. L'organe par défaut	38
D - L'association avec des coprésidences	38
1. Principe	38
2. Représentation légale et responsabilité	39
E - L'association où le vote est remplacé par le « consensus »	40
F - Pour résumer... Les 10 piliers d'une gouvernance horizontale	43
1. Éviter le « chef autoritaire »	43
2. Partager les décisions	44
3. Décentraliser les pouvoirs	44
4. Faciliter les échanges et le débat	44
5. Favoriser la prise d'initiatives	44
6. Faire une place aux jeunes	45
7. Faire avec les usagers	45
8. Ne pas oublier les bénévoles ponctuels et les actifs qui travaillent	45
9. Penser « animations participatives »	46
10. Rédiger une charte de coopération	46

Chapitre IV

Comment prendre en compte les autres parties prenantes de l'association ?

A - La place des salariés	50
B - La place des usagers ou bénéficiaires	53
C - S'inspirer des SCIC	56

Chapitre V

Témoignages : comment s'organisent certaines associations ?

ANNEXES

Annexe 1 - Exemple de statuts d'une association à gouvernance collégiale	81
Annexe 2 - Modèle de délégation de pouvoirs	87

Nous donnons dans les notes de bas de page un certain nombre de références qui permettront aux lecteurs et lectrices de compléter leur lecture. Il s'agit de renvois pour approfondir les questions directement traitées dans ce guide, ou de références sur des sujets parallèles qui ne sont pas au cœur du sujet des gouvernances collectives mais qui sont néanmoins abordés.

Nous utilisons et renvoyons en particulier à des articles parus dans la revue *Associations mode d'emploi* que nous citons en note et qui sont accessibles sur son site : www.associationmodeemploi.fr.

Nous remercions les témoins qui ont accepté de partager leur expérience dans ce guide : Sam Khebizi, Carole Orchampt, Boris Tremoureux, Grégory Loison, Marie-Louise Essayan, Anne Germain, Sylvain Rigaud, François Cauchy.

Le monde associatif n'est pas un monde à part. Au cœur de la société (et peut-être n'y a-t-il pas plus au cœur de la société que lui), il reflète des évolutions que, parfois même, il anticipe ou provoque. L'innovation associative est source d'inspiration pour la société, comme, en sens inverse, des questionnements sociétaux suscitent leurs premières réponses à travers des innovations associatives. Cette vérité générale se vérifie dans ce qu'on appelle la gouvernance des associations.

Depuis plusieurs années maintenant – pas loin de deux ou trois décennies tout de même – on assiste à un phénomène qui, sans être général, n'est néanmoins ni marginal ni anecdotique et qui s'amplifie. De nombreuses associations cherchent à mettre en place des fonctionnements plus horizontaux et plus participatifs. Elles inscrivent dans leurs statuts des règles qui privilégient la participation du plus grand nombre. Et trouvent d'heureuses formules qui se démarquent de la traditionnelle hiérarchie qui s'élève de l'assemblée générale au conseil d'administration, puis du conseil d'administration au bureau, en haut duquel trône, entouré d'une secrétaire (c'est en effet une femme dans 63 % des associations) et d'un trésorier ou une trésorière, le président (un homme dans 64 % des cas)¹. Les alternatives mises en place se traduisent de moult façons : direction collégiale, coprésidence, absence de président, assemblées générales décisionnaires fréquentes, conseil d'administration sans hiérarchie, délégations de pouvoir et de signature, etc. L'invention est au pouvoir et chacun trouve et expérimente sa formule.

Ce désir d'un fonctionnement moins hiérarchisé et plus égalitaire se repère également avec des associations qui ne se déclarent pas en pré-

1. Source : Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau, « Le Paysage associatif français », Dalloz, 2019. Les rôles évoluent lentement puisqu'on est passé de 2005 à 2017 de 31 % de présidentes à 36,4 %, de 42 % de trésorières à 49,7 %. Cependant, la part des femmes secrétaires s'accroît, passant de 57 % en 2005 à 63,1 % en 2017.

fection et restent donc des groupements de fait, sans obtenir la reconnaissance juridique de la « personnalité morale ». Elles n'en existent pas moins pour autant. Sous des vocables variés (et non homologués !), elles se nomment elles-mêmes groupes, collectifs, coordinations, etc. Méfiance vis-à-vis de l'institutionnalisation, recherche d'une souplesse dans le fonctionnement, confiance dans l'informel ou réponse à une mobilisation ponctuelle pas forcément appelée à s'inscrire dans la durée sont les principales raisons qui expliquent ce choix. Les maisons des associations ou les services vie associative des collectivités rencontrent souvent ce genre d'organisation fluide et nébuleuse qui, parfois, dans un second temps, se structure sous forme associative, mais en conservant certains aspects de ses origines informelles et horizontales. Plutôt que d'y voir un « refus de l'engagement », il faut plutôt y lire une vivacité citoyenne et démocratique. Les maisons des associations de Paris ne s'y sont pas trompées en décidant de changer de nom en 2018 et de se nommer « Maisons de la vie associative et du citoyen » pour mieux ouvrir leurs bras (et leurs services) à ces groupes émergents et indépendants... que la loi de 1901 (on l'ignore souvent) reconnaît tout autant que les associations déclarées !

Le phénomène est aussi générationnel. Guillaume Plaisance le décrit dans son ouvrage sur les nouvelles formes de volontariat² : *« Ce sont les jeunes qui ont montré la voie et qui ont renouvelé la citoyenneté. Ils ont mis en avant de nouvelles façons de s'exprimer, de contester, de revendiquer [...] L'informalité ne les a pas inquiétés, elle a au contraire soulagé ceux qui hésitaient à passer le pas. De nombreux Français les ont rejoints, y compris ceux attachés aux engagements traditionnels. »* Parmi ces structures d'engagement informel, *« on trouve les très petites associations, les collectifs non déclarés, les groupes d'action, les lieux de contestations tels que les zones à défendre (ZAD), etc. Ils n'ont pas de lieu précis d'expression. Les référentiels administratifs ne les intéressent pas, et plus la distance est grande avec les institutions, plus l'engagement prend son sens. »* Dans une enquête consacrée à l'engagement des jeunes axée sur les « jeunes en retrait », c'est-à-dire ceux qui sont éloignés de tout engagement, deux chercheuses de l'Injep (Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire), Élodie Bellarbre et Laëtitia Drean, expliquent : *« À partir du moment où le mode de fonctionnement des associations ressemble à celui des organisations politiques, les jeunes peuvent avoir le sentiment de perdre leur libre arbitre et d'appartenir à un cadre d'action trop fermant, directif et hiérarchisé. En faisant diminuer leur capital confiance, cela peut les conduire à renoncer à s'engager. »*³

2. Guillaume Plaisance, *L'engagement ni militant, ni syndical, ni partisan*, FYP éditions, 2017.

3. Injep Analyses et synthèses n° 3 (juin 2017), accessible sur <https://injep.fr>.

Du côté des entreprises, du moins celles de l'économie sociale et solidaire (ESS)⁴, la même méfiance existe. Ainsi, dans un rapport sur la gouvernance dans les structures de l'ESS⁵ publié en mai 2016, le CJDES (Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale) confirme ce besoin de repenser la gouvernance et ouvre trois pistes d'action qui concernent autant les jeunes que les autres : renforcer l'implication des membres, permettre le renouvellement des administrateurs et améliorer la transparence. Dans son très sérieux « Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS » publié en 2016⁶, la Chambre française de l'économie sociale et solidaire (ESS France) consacre plusieurs pages à la gouvernance démocratique. Elle suggère la rédaction d'une charte pour aller au-delà de la gouvernance formelle en s'appuyant sur l'exemple d'une association dont l'objectif est de faire remonter la parole des habitants de quartiers dits « sensibles » : *« Dotée d'une gouvernance classique avec CA et bureau pour rassurer ses financeurs, elle a cherché une solution pour aller au-delà et inscrire son fonctionnement dans une culture où chacun peut contribuer. Formalisé par une charte, ce fonctionnement consiste à réunir l'équipe tous les mercredis pour délibérer, les décisions ne se prenant pas au vote mais à l'issue de l'élaboration collective d'un consensus. »* Les chercheuses de l'Injep déjà citées donnent en exemple Générations Cobayes qui sensibilise et mobilise les jeunes autour des questions de pollution environnementale et de santé grâce à l'humour et aux réseaux sociaux : *« La répartition des rôles (salariés, bénévoles, volontaires en service civique) a été repensée. L'association est gérée selon plusieurs cercles d'implication et, dans chaque cercle, les membres de l'association, indépendamment de leur statut, ont le même pouvoir de décision. Le groupe des « Cobayes Obsédés » [qui est l'équipe permanente de l'association, composée de 18 personnes, salariés, services civiques et bénévoles] constitue alors une forme d'alternative au conseil d'administration. L'assouplissement des modes de gouvernance et la forte prise en compte du rôle des bénévoles dans la construction des actions permettent de faciliter l'engagement au sein de l'association. »* Certaines associations qui travaillent avec des jeunes n'hésitent pas à fixer une limite d'âge pour participer au conseil

4. Dans les entreprises « classiques » le phénomène n'est pas absent. On y parle de participation, de démocratie au travail, il y a le mouvement des « entreprises libérées » ou des formules de management comme l'holocratie..., mais toujours au service d'un projet entrepreneurial qui échappe aux salariés et demeure aux mains des actionnaires – ce qui évidemment n'a rien à voir avec la démarche associative portée collectivement par les membres réunis autour du projet associatif qu'ils ont eux-mêmes défini.

5. Rapport du Club Gouvernance, CJDES – MACIF, mai 2017 : <https://s.42l.fr/CJDES>

6. Guide en deux livrets accessibles sur le site du ministère de l'Économie : <https://s.42l.fr/Livret1> (livret 1) ; <https://s.42l.fr/Livret2> (livret 2).

d'administration : ne pas avoir plus de 30 ans pour se faire élire au CA chez Générations Cobayes ou dans le Mouvement rural de la jeunesse chrétienne, 50 % de personnes de moins de 30 ans au CA dans l'association grenobloise Cap Berriat. Preuves que sur le terrain, y compris de manière feutrée, l'innovation se construit.

De fait, les modèles traditionnels, pyramidaux, hiérarchiques et un brin archaïques ne séduisent plus et ne répondent pas toujours aux aspirations des personnes engagées dans la vie associative, et en particulier les plus jeunes. À une époque où l'on parle pour le personnel politique de non-renouveau, de non-cumul et de plus de transparence, les élus associatifs ne peuvent faire l'impasse sur ces questions pour leur propre gouvernance. Philippe Jahshan, président du Mouvement associatif de 2016 à 2021, en convient : *« Nous sommes dans une période de défiance démocratique majeure vis-à-vis d'institutions représentatives auxquelles les citoyens croient de moins en moins. On sait qu'il y a aujourd'hui une soif d'engagement par soi-même, par le collectif dans la proximité [...] Il y a beaucoup de travail à faire sur nous-mêmes d'abord, sur la dimension de nos fonctionnements démocratiques, de nos modèles. La force citoyenne de l'engagement ne se dément pas mais les formes d'engagement changent. Il y a donc nécessité de se transformer et de faire place à ces nouvelles formes citoyennes, de trouver des formes d'horizontalité dans nos gouvernances. »*⁷

La question des gouvernances collectives s'inscrit dans cette « crise démocratique » et des institutions qui, on l'a vu, n'est pas une crise de l'engagement ou du bénévolat. Comme pour l'abstention en politique, le problème est plutôt du côté de l'offre que de la demande. Du coup, c'est dans les associations, à la base, sur le terrain, que l'on pourra le mieux repérer les nouvelles pratiques qui mettent en musique cette volonté d'agir de manière égalitaire, librement et en autonomie, en permettant à chacun d'avoir une voix réelle au chapitre, de prendre toute sa place dans un fonctionnement où la délégation est minorée, contrôlée ou partagée, où la représentation est moins formelle, plus largement déployée, où les prises de décisions ne passent pas forcément par le vote, où l'assemblée délibérative, véritable agora associative, est privilégiée, où la parole de chacun et chacune est sollicitée et écoutée.

Ce guide a été écrit pour répondre aux questions posées par des personnes à la recherche de tels fonctionnements. Souvent, elles butent sur quelques idées reçues : *« On nous a dit qu'une association non déclarée*

7. Philippe Jahshan : « Un monde associatif à la croisée des chemins », dans *Quel monde associatif demain ? Mouvements citoyens et démocratie*, s.d. Patricia Coler, Marie-Catherine Henry, Jean-Louis Laville et Gilles Rouby, éditions Érès, 2021.

en préfecture n'était pas possible... » ; « Le conseil d'administration est-il vraiment obligatoire ? » ; « La préfecture n'a pas voulu nous enregistrer car nous n'avons pas de président... » Il commencera donc par balayer quelques-unes de ces fausses vérités et, pour cela, reviendra à la base de la base : la bonne vieille loi du 1^{er} juillet 1901.

Il répondra aussi à toutes ces questions qui inquiètent souvent les responsables associatifs (et pas seulement ceux qui optent pour des gouvernances collectives) quant à la responsabilité et à la représentation face aux tiers : les administrations, les pouvoirs publics, les collectivités, les banques, les assurances, etc., mais aussi vis-à-vis des membres de l'association et de celles et ceux qui y interviennent au quotidien (salariés et bénévoles) ou qui bénéficient des actions de l'association (usagers et bénéficiaires). Comment ces parties prenantes peuvent-elles, elles aussi, être associées à la gouvernance ?

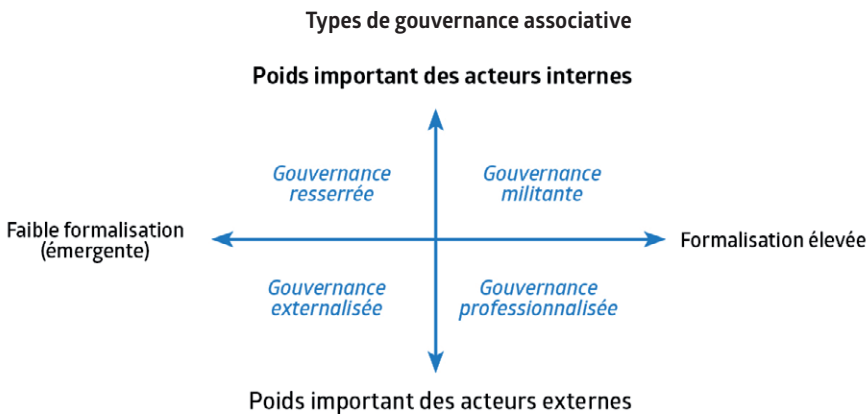
Il proposera également quelques exemples de statuts et d'organisations expérimentés par des associations, dans leur diversité et leur créativité, en donnant la parole à quelques témoins. Le lecteur attentif aura remarqué que le titre de ce guide est au pluriel : nous n'y présenterons donc pas un hypothétique modèle rigide et unique de ce qu'est une gouvernance collective, mais plutôt les multiples formes et dispositions dans lesquelles celle-ci peut s'incarner.

Enfin, que les responsables associatifs qui trouvent leur compte dans les modèles plus classiques d'organisation ne se sentent surtout ni agressés ni rejetés par les pistes qu'explore ce guide. Si le modèle éprouvé « AG-CA-président » a été consacré par l'usage, c'est qu'il a répondu et répond encore à un fonctionnement efficace et suffisamment démocratique. Certaines des pratiques présentées dans cet ouvrage pourront au demeurant enrichir les fonctionnements classiques, en particulier dans une optique de renouvellement des dirigeants et de participation des membres, deux choses qui, à nos yeux, ne vont pas l'une sans l'autre. Comme le dit l'un de nos témoins, adepte d'une gouvernance participative : « *Mieux vaut une bonne gouvernance traditionnelle plutôt qu'une mauvaise gouvernance participative.* »

L'ambition de ce guide reste néanmoins de lever les réticences à une telle gouvernance et d'inviter chaque association à réfléchir à la manière la plus démocratique de faire vivre son projet associatif.

Gouvernances collectives : de quoi parle-t-on ?

En 2010-2011, le Mouvement associatif, en lien avec des chercheurs du CNAM, a mené une enquête quantitative auprès de 2 300 responsables associatifs sur les modes d'organisation des associations. En regroupant les réponses, les auteurs de l'étude ont établi une typologie des formes de gouvernance en quatre modèles selon leur plus ou moins grande indépendance vis-à-vis de leurs partenaires extérieurs d'une part, selon leur plus ou moins grande formalisation de leur organisation d'autre part, comme le résume le schéma ci-dessous.⁸



8. Ce schéma ainsi que les résultats de l'enquête sont parus dans *La Vie Associative* (publication du Mouvement associatif), n° 17, mars 2012 (<https://s.42l.fr/VieAsso17>). La présentation des quatre types de gouvernance en provient.

Partons de cette typologie, de la plus éloignée des formes de participation à la plus rapprochée, pour mieux cerner ce que nous entendons par « gouvernances collectives »

A - Quatre types de gouvernance

1. Gouvernance externalisée (14 % des répondants)

Dans ces associations, l'implication des parties prenantes externes (donateurs, représentants des financeurs...) domine. Pour autant, les outils de gestion sont peu développés et peu formalisés. Les membres du CA y siègent plus souvent de droit que dans les autres associations. De ce fait, l'implication, l'engagement et les valeurs jouent un rôle moindre au sein du CA. Ce dernier n'a d'ailleurs pas véritablement de rôle moteur au sein des structures de gouvernance. Le pouvoir du président est limité et les décisions sont peu débattues, que ce soit au sein du CA ou à l'AG. De ce fait, ce groupe d'associations est plus difficile à cerner. On peut faire l'hypothèse qu'il s'agit d'associations dirigées par des acteurs externes en dehors des structures de gouvernance classiques, ou qu'elles sont gérées de manière purement technique par les seuls dirigeants salariés.

2. Gouvernance resserrée (25 % des répondants)

Dans ce type d'association, la gouvernance s'incarne dans une ou plusieurs personnes omniprésentes et charismatiques : le président et (ou) le dirigeant. Le président y apparaît le plus souvent comme l'acteur incontournable qui anime les débats dans les instances internes, organise des votes essentiellement à main levée, et fait des contributions sur le site web et l'espace Internet. Ce faisant, il ne laisse pas grande place aux autres parties prenantes internes qui ont tendance à se reposer sur son dynamisme. Dans ces associations, plus encore que dans les autres, la difficulté à renouveler les dirigeants se pose de façon cruciale. Cela témoigne d'une certaine faiblesse organisationnelle. Ces associations sont en général aussi peu outillées tant sur le plan financier (documents comptables, budgets, rapports d'audit externe...) que sur le plan des indicateurs associatifs liés au projet et à l'activité. On peut donc dire que la gouvernance y est peu formalisée.